

## **Comercio Electrónico Internacional. Aplicación de Matrices de Decisión al Análisis de Aspectos Culturales, Éticos y Legales**

Roberto Alejandro Llauró\*

*Nuestra propuesta de modelo se basa en el uso de diagramas y matrices discretas estructuradas secuencialmente para el análisis de las decisiones de internacionalización de la operativa comercial de un sitio Web de comercio electrónico. El modelo se compone de dos fases, la primera enfocada al análisis de la voluntad, capacidad y conocimientos necesarios; y la segunda, a aspectos relacionados con lo cultural, legal y tolerancia cultural, con el fin de evaluar su impacto sobre los resultados, al tener que operar comercialmente entre diferentes comunidades humanas, en forma simultánea. Sus conclusiones confirman la aplicabilidad de nuestra propuesta, consideraciones y sugerencias*

**Palabras Clave:** Negocios Internacionales, e-business, e-commerce Internacional, comercio electrónico, comercio electrónico internacional

**Área de Investigación:** Negocios Internacionales, e-Business

### **1. Introducción**

La evolución de los negocios en línea ha demostrado el alcance global de la tecnología de Internet como medio, así como la posibilidad de realizar comercio electrónico sin límites ni fronteras. Asimismo ha quedado demostrada la baja sensibilidad de los denominados “Modelos de Negocio en Internet” a los limitantes geográficos, dada la propia naturaleza del medio en que operan (espacio virtual). (Llauró 2010)

Más allá de la aptitud del modelo, cuando se intenta iniciar una operativa comercial en Internet, se debe estar consciente que se estará operando en un mercado virtual de alcance internacional, a partir de la cual se quedará expuesto al acceso por cualquier interesado desde cualquier parte del mundo, sin que, en principio, se pueda hacer nada para impedir o condicionar ese contacto. (Llauró 2007)

Por eso, y porque a partir del establecimiento de Internet a escala mundial la cuestión de querer operar o no internacionalmente no depende ya del medio o los recursos comprometidos, se debe elaborar una decisión estratégica compuesta, en principio, por la voluntad y deseo de operar con ese alcance geográfico.

Pero dado que la accesibilidad ilimitada sin fronteras no explica por sí sola el desarrollo exitoso verificado en el comercio electrónico, nacional e internacional, es necesario reconocer que existen otros factores que están afectando en forma sostenida el resultado de dicha operativa.

---

\* Dr. Roberto Alejandro Llauró, Facultad de Administración y Negocios, Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina, e-mail : [rllaur@uade.edu.ar](mailto:rllaur@uade.edu.ar) / [rllaur@llauró.net](mailto:rllaur@llauró.net)

## Llauró

Por eso, si bien en general existe y esta disponible el recurso tecnológico (Internet) en casi todos los países objetivo, no nos es posible afirmar la existencia de patrones de conducta globales que uniformen otros aspectos culturales y sociales facilitando a las diferentes comunidades humanas poder interactuar comercialmente sin conflictos, al operar dentro de este medio.

Por todo esto, nuestra investigación se enfoca en abordar estos otros aspectos particulares de la operativa de comercio electrónico internacional para proponer un modelo de análisis y gestión estratégico que permita visualizar y operar las alternativas y posibles cursos de acción de aquellas variables que consideramos relevantes a la hora de tener que diseñar una propuesta Web que opere internacionalmente en forma exitosa.

Nuestra investigación se compone de siete secciones numeradas correlativamente. En la primera sección (1) desarrollamos los argumentos que explican la elección del tema desarrollado. Luego de una breve revisión de la literatura relevante (2) analizamos la conveniencia de aplicar un modelo heurístico y los supuestos que éste debería satisfacer (3) y seguidamente (4) describimos la estructura general de modelo y las herramientas de diseño elegidas (4.1), analizando la conveniencia de su uso sobre otros recursos alternativos.

A partir del punto 5 desarrollamos nuestra propuesta de modelo, descomponiéndolo en dos fases. En la FASE 1 (5.1) analizamos la secuencia que permitirá al promotor del sitio Web evaluar su habilidad, posibilidad y voluntad de operar en comercio electrónico internacional, para lo cual aplicará secuencialmente los conceptos y consideraciones de las matrices de las Tablas 1 a 3 y la Figura 1.

Aplicando secuencialmente los conceptos y consideraciones desarrollados en las Tablas 4 a 9 que componen la FASE 2 (5.2), analizamos la comunidad objetivo, la existencia y aplicación de leyes específicas en origen y destino y la tolerancia a la aplicación de las mismas, a fin de evaluar su posible impacto sobre los resultados cuando se debe operar comercialmente entre numerosas y diferentes comunidades humanas, en forma simultánea y en tiempo real.

En las Conclusiones (6) confirmamos la conveniencia y aplicabilidad del modelo, de su formato y de las herramientas elegidas, así como algunas consideraciones adicionales y sugerencias para su uso en situaciones concretas de negocios internacionales en Internet. La última sección (7) detalla las referencias citadas.

## 2. Revisión de la literatura

A lo largo de nuestra investigación, hemos analizado diversas fuentes y autores, quienes analizan y desarrollan los variados aspectos del carácter internacional del comercio en Internet, donde verificamos que la mayor parte se enfoca en el análisis internacional del medio (Internet) más que sobre la posibilidad de su uso para el comercio electrónico, lo que deja, en nuestra opinión, un enorme vacío para poder investigar estas cuestiones.

Sin detallar sus aportes ni sus principales argumentaciones, hemos analizado la obra de notables autores de reconocida trayectoria, tales como: Baryshnikova (2003),

## Llauró

Burnham (1999), Bygdeson (1999), Chinn y otros (2004), Dholakia y otros (2004), Dutta y otros (1998), Dutta y otros (1999), Kviselius (2003), Osterwalder y otros (2002) y Schaff-Glazier (2003).

Siguiendo a Gogburn (2000), el proceso de análisis de la información relacionada con comercio electrónico internacional debe poner atención a las posibilidades y perspectivas de los países respecto de los aspectos “estructurales” básicos tales como el desarrollo de la infraestructura de información y de las comunicaciones, atención a los aspectos fiscales y aduaneros, protección de la privacidad del cliente, seguridad y encriptamiento, desarrollo y regulaciones sobre el contenido, estándares técnicos e interoperatividad, educación y empleo, sistemas de pago electrónico e instituciones financieras y protección de la propiedad intelectual, etc..

Por otra parte sostenemos (Llauró 2007) que además de los citados, existe la necesidad de atender a otros aspectos complementarios relacionados con la “aplicación específica” que a nuestro entender podrían impedir o dificultar el grado de éxito en la operativa de comercio electrónico internacional, tales como: idioma y lenguaje, organización social, grado de desarrollo económico, atención a aspectos político y legales, país de origen, competencia, disponibilidad de medios, grado de penetración de dichos medios, etc.

Además, cualquier propuesta de modelo debe atender al hecho que desde la implementación del comercio electrónico (en 1995), dicha modalidad de comercio ha ido evolucionando desde el concepto dicotómico de mercado local -mercado Internacional, que pone énfasis en lo geográfico y lo espacial, hacia un concepto cada vez más comunicacional, basado en considerar a los mercados como globales, indefinidos e igualmente abarcables por nuestra oferta.

En este nuevo entorno conceptual, la idea de clasificar a los clientes por quienes son o donde viven (enfoque geográfico – local / extranjero) fue siendo desplazado por la idea (hoy posible) de analizarlos y clasificarlos en función de su accesibilidad (enfoque comunicacional), más adecuado a las características virtuales y el alcance global de Internet.

Así, la idea de “espacios de mercado” (marketspace), más global que territorial, nos lleva a suponer que existen idénticas características en todos nuestros clientes en línea (concepto de cliente global), lo que, si bien resulta más sencillo y barato de ser elaborado, no siempre resulta adecuado para abordar ciertos tipos de negocios o productos, requiriendo una forma más detallada de analizar a nuestros consumidores en tanto su individualidad y originalidad enfocándonos en aspectos como sus motivos y comportamientos de compra, preferencias y aceptabilidad del mensaje y otras cuestiones personales, culturales y sociales cuyo origen está en las diferencias y originalidades culturales y sociales que cada mercado manifiesta desde sus aspectos políticos, sociales, económicos, legales, psicológicos, etc. que los caracterizan y los diferencian.

La validez de nuestra propuesta adquiere sentido en la medida que se verifica que si bien Internet es una herramienta eficiente para abordar mercados globalizados, simultáneamente despierta resistencias, más o menos manifiestas, originadas en la defensa y protección de las individualidades propias de cada cultura, lo que nos obliga a revisar los supuestos básicos de este mercado virtual con el fin de poder replantear

## Llauró

una nueva actitud estratégica y operacional a ser tenida en cuenta al diseñar nuestro sitio Web, cuando intentamos extender nuestro negocio internacionalmente, pero especialmente, más allá de nuestras fronteras políticas, culturales y sociales.

Con este nuevo enfoque, el dilema estratégico del negocio pasa de considerar los lugares (países objetivo) y su gente (mercados y nichos a ocupar), a una cuestión de poder y querer acceder a los mercados virtuales (marketspaces) donde poder atraer y cautivar a aquellos clientes virtuales accesibles que resulten compartibles con nuestra propuesta, uno por uno, estableciendo espacios de negocio donde podamos operar en condiciones tecnológicamente adecuadas y culturalmente tolerables para ambas partes comprometidas (compradores y vendedores).

Como consecuencia frecuentemente agrupamos a nuestros compradores potenciales como individuos similares localizados en cualquier país exigiéndoles solamente contar con una conexión a Internet y un dispositivo idóneo para comercio electrónico, sin tener en cuenta que estamos pasando por alto que esos mismos individuos son y comparten pautas de comportamiento y preferencias propias de la sociedad y cultura que integran, las que pueden (y de hecho) afectan la forma en que cada uno de ellos recibe procesa e interpreta nuestro mensaje virtual (oferta) y como esto puede modificar la forma en que termine valorando nuestra propuesta.

Esta evidencia se profundiza si tenemos en cuenta que además dichos aspectos y pautas cambian de sociedad en sociedad y de cultura en cultura, lo que hace a esta cuestión algo tremendamente complejo y difícil de abordar por un solo modelo integral.

Complementariamente la operativa comercial internacional debería tener en cuenta si se trata de operaciones de empresa-a-empresa (B2B) o de empresa-a-cliente (B2C), ya que la primera demanda mayores resguardos legales y aduaneros (con mayores costos) y no cuenta aun con un desarrollo operativo y documental propio que les permita operar eficientemente en el nuevo medio virtual, lo que limita el posible uso de Internet a facilitar los aspectos accesorios de la operativa comercial, tales como la difusión, la comunicación, el conocimiento, el contacto y la negociación.

### 3. Supuestos de Diseño

Nuestra propuesta de modelo busca satisfacer los siguientes supuestos de diseño:

- 1.1 Facilitar un entorno teórico y funcional que permita a los promotores de un sitio Web de comercio electrónico internacional analizar su capacidad, voluntad y deseo de operar en dicho medio.
- 1.2 Analizar los aspectos estructurales y culturales (existencia, uso y tolerancia cultural) del marco legal específico necesario para el desarrollo de dichas actividades comerciales, tanto en arreglos de “empresa-consumidor” (B2C) como de “empresa-empresa” (B2B).
- 1.3 Utilizar herramientas de modelado que permitan desarrollar una propuesta o que resulte práctica, sencilla, fácil de operar, de modificar y de comunicar a la vez que de bajo costo, para poder abordar y resolver los aspectos detallados en los supuestos anteriores.

### 4. Elección de las Herramientas de Modelado

El término modelo puede usarse, y de hecho se lo usa, en distintos ámbitos y con diferentes significados. En las ciencias sociales, se refiere al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción y en general se lo define como “la representación de la realidad por medio de abstracciones”. [1]

Por lo anterior, vemos que las teorías científicas son frecuentemente representadas aplicando modelos - físicos o matemáticos – que usamos como soporte para enseñar y demostrar, ya que la modelización es hoy considerada una actividad fundamental en las ciencias en general y un medio idóneo y práctico para difundir conceptos complejos.

Por su naturaleza, los modelos son simplificaciones que se enfocan sobre aquellas partes más relevantes que permiten explicar la conformación y/o el funcionamiento del sistema que intentan abordar, restando importancia a otras que no lo son, y son creados empleando herramientas de modelado.

Ampliando los conceptos desarrollados, para Johnson-Laird (1983), los modelos mentales (un tipo particular de modelos) se caracterizarían por : a) ser representaciones analógicas de la realidad frente a una determinada situación, b) los modelos y las relaciones propuestas entre ellos determinan una representación interna que actúa como sustituto de esa situación, c) los modelos mentales son recursivos, es decir que nunca son completos, sino que van siendo ampliados y mejorados a medida que nueva información es incorporada a los mismos.

Al respecto Barquero (1995, p.12) comenta que se trata de "un tipo de representación del conocimiento implícita, incompleta, imprecisa, incoherente con el conocimiento normativo en distintos dominios, pero útil, ya que resulta una potente herramienta explicativa y predictiva en la interacción de los sujetos con el mundo y una fuente fiable de conocimiento, por derivar de su propia experiencia perceptiva y manipulativa con ese mundo".

A lo que Norman (1983) agrega que los modelos mentales son “incompletos; inestables (las personas olvidan detalles de sus modelos o los descartan); no tienen fronteras bien definidas; son no científicos (reflejan las creencias de las personas sobre el sistema representado); son parsimoniosos (frecuentemente, las personas optan por operaciones físicas adicionales, por gastar más energía, a cambio de una menor complejidad mental), y que el único compromiso de los modelos mentales es su funcionalidad para el sujeto”.

Por su parte Nersessian (1992) propone que los modelos mentales operan como niveles de análisis intermedio entre el fenómeno y el modelo matemático final resultante y así, este modelo matemático se constituye como un modelo conceptual.

Por todo esto, utilizando modelos mentales, podemos desarrollar modelos conceptuales como una representación externa, creada por investigadores, profesores, ingenieros, etc., para facilitar la comprensión o la enseñanza de sistemas o estados de cosas del mundo, es decir que, los modelos conceptuales son representaciones precisas, completas y consistentes con el conocimiento científicamente compartido (state of the art).

## Llauró

Por todo esto resulta que, mientras que los modelos mentales son representaciones internas, personales, idiosincrásicas, incompletas, inestables y básicamente funcionales, los modelos conceptuales son representaciones externas, compartidas por una determinada comunidad y consistentes con el conocimiento científico que esa comunidad posee y maneja, que pueden ser materializadas como formulaciones matemáticas, analogías o artefactos materiales (gráficos, figuras, tablas, etc.), y por eso, cuando los científicos intentan comunicar sus resultados con mayor exactitud, recurren a fórmulas matemáticas u otro tipo de representación (heurística) para explicar los modelos conceptuales que han creado (Nersessian 1992).

Para Shannon (1976) simulación es "el proceso de diseñar un modelo de un sistema real y llevar a término experiencias con él, con la finalidad de comprender el comportamiento del sistema o evaluar nuevas estrategias -dentro de los límites impuestos por un cierto criterio o un conjunto de ellos - para el funcionamiento del sistema".

En la práctica la simulación es la experimentación con un modelo de una hipótesis o un conjunto de hipótesis de trabajo y en general llamamos así a las técnicas numéricas para conducir experimentos donde dichos experimentos comprenden relaciones matemáticas y lógicas (propias de un modelo conceptual), las cuales son necesarias para describir el comportamiento y la estructura de los sistemas complejos del mundo real.

Modelizar es el aprendizaje de una serie de pasos para identificar aquellos elementos substantivos de un sistema y evaluar, siguiendo distintas reglas, el modelo escogido, "satisfaciendo las restricciones derivadas del texto, ecuaciones, diagramas y cualquier otra fuente de información saliente en el medio externo y en las representaciones mentales de quien resuelve los problemas". (Nersessian 1995, p. 209).

En otras palabras: aprender ciencias es aprender a jugar el juego de la modelización.

Por último las herramientas de modelado son aquellas que se emplean para la creación de modelos que ya existen o que se desarrollarán, tal que nos permitan crear una simulación del sistema real que intentamos representar, a bajo costo, teniendo presente que ese conjunto de gráficos y textos representa al sistema pero no es el sistema físico real que lo originó, y que al hacerlo estamos minimizando los riesgos, porque cualquier cambio en el modelo resulta siempre más fácil y rápido de implementar que sobre el sistema total.

Vemos además que al aplicar herramientas de modelado usaremos sólo aquellas que resulten mejores y más adecuadas para representar los principales requerimientos del sistema, sus características y sus factores críticos, y que a la vez nos permitan comprender qué hará y cómo reaccionará el modelo en relación con el sistema

Así, dependiendo de las características y el grado de complejidad del sistema a simular, nuestro modelo puede requerir la aplicación de diferentes herramientas individuales de modelado, o una combinación de ellas, aunque no existe una regla en cuanto a que tipo o combinación debería ser aplicada para modelizar qué tipo de sistemas, por lo que las elegidas para el trabajo dependerán de cosas como las preferencias del analista, el tipo de sistema, sus requerimientos, etc.

# Llauró

## 4.1 Matrices de Decisión:

Para Herbert Simon (1960), la toma de decisiones es “un proceso de selección entre cursos alternativos de acción, basado en un conjunto de criterios, para alcanzar uno o mas objetivos”

Sin bien en la literatura científica resulta frecuente utilizar modelos conceptuales basados en algoritmos matemáticos para apoyar el proceso de evaluación y selección de alternativas, en los procesos de toma de decisiones para gestión de negocios a menudo resulta más sencillo, de menor costo y menos arriesgado usar otro tipo de herramientas (heurísticas) que pueden satisfacer adecuadamente el objetivo propuesto, lo que las posiciona como herramientas de modelado prácticas y eficientes

Por eso para el desarrollo de nuestra propuesta de modelo decidimos utilizar diagramas lógicos y matrices de decisión en forma combinada y en orden secuencial; los diagramas como una forma lógica y consistente para ordenar y visualizar la secuencia y prioridad de la incorporación de información al proceso para la generación de decisiones, y las últimas (matrices) como una forma simple y clara para evaluar alternativas y proponer posibles cursos de acción.

Además las matrices simétricas de 2x2 son estructuras sencillas y discretas que manejan pocas variables, a menudo mutuamente excluyentes, organizadas en formatos de cuadro de doble entrada donde se clasifica y ubica el tipo de información incorporada según se trate de:

- (a) Alternativas: o cursos de acción (filas)
- (b) Estados: naturales o inciertos (columnas) de la variable no controlable
- (c) Resultados: surgen en la intersección de cada alternativa (fila) con cada estado de la naturaleza (columna).

En cuanto a nuestra propuesta de estructurar las matrices en forma secuencial tiene su origen en los trabajos de Mason y Mitroff (1981) y Covey (1989), aunque, en nuestro caso hemos simplificado la cuestión organizándolas como una estructura simplemente secuencial, obteniendo resultados satisfactorios ya que nos permite avanzar y retroceder a lo largo del modelo según los ajustes requeridos, los que podemos analizar en función de la información de que disponemos y determinar si se deben realizar nuevos análisis e investigaciones, para finalmente procurar aproximaciones al mejor resultado que nos vayan permitiendo acercarnos al objetivo perseguido por el ejercicio.

## 5. Descripción General del Modelo Propuesto

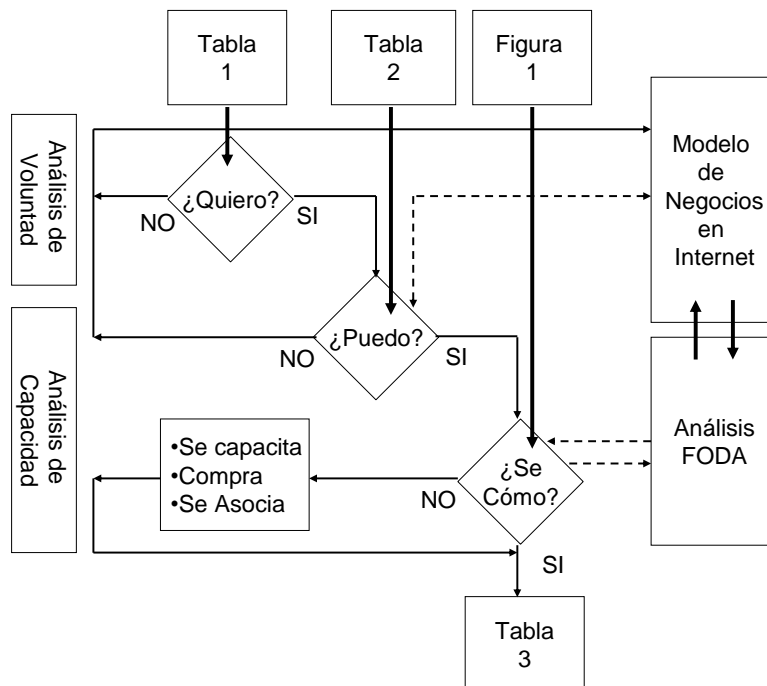
Nuestra propuesta de modelo se compone de dos fases. En la FASE 1, el promotor del Sitio Web analiza su habilidad, posibilidad y voluntad de operar en comercio electrónico internacional mientras que en la FASE 2 se analiza la comunidad objetivo, la existencia y aplicación de leyes específicas y la tolerancia cultural a las mismas, en origen y destino.

### 5.1 FASE 1

Si bien en los negocios internacionales nos importa ¿quién? y ¿dónde?, en los negocios en Internet, que son internacionales por definición, pesan además otros

## Llauró

aspectos propios del medio virtual, tales como la accesibilidad. La secuencia de decisiones y las principales herramientas utilizadas para cumplir los objetivos de la FASE 1 se sintetizan en el diagrama siguiente:



...donde, para poder integrar la decisión planteada en el mismo, el promotor deberá resolver tres subrutinas de evaluación sucesivas, secuenciales e interdependientes (Tablas 1 a 3 y la Figura 1).

### 5.1.1 Tabla 1: Matriz de Voluntad:

La primera decisión del promotor del sitio Web es evaluar la existencia (o no) de voluntad de su parte para asumir los desafíos y complicaciones que implica la operativa internacional de su negocio, reflejada en una Matriz de Voluntad como la que sigue:

		Voluntad de Participar Internacionalmente	
		No	SI
Alcance de la Participación	Limitada	(1) Solo Figurar	(2) Solo Comunicar
	Completa	(3) Operar e-com Local	(4) Operar e-com Internacional

### 5.1.2 Tabla 2: Matriz de Voluntad-Capacidad:

Una vez establecido el nivel de compromiso que esta dispuesto a asumir, aplicara una "Matriz de Voluntad-Capacidad" (Tabla 2) que le permite confrontar la voluntad manifestada (¿Quiero?), con los recursos disponibles (¿Puedo?).

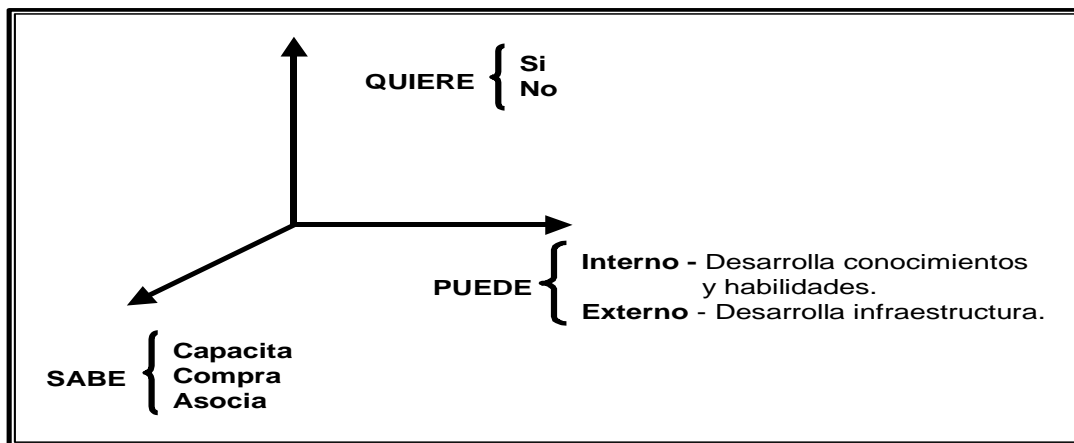


## Llauró

		¿Quiero Afrontar? (Voluntad)	
		No	SI
¿Puedo Afrontar? (Capacidad)	No	(1) No quiero, ni puedo (ermitaño tecnológico)	(2) Quiero, pero no puedo (analizar Figura 1)
	SI	(3) Puedo, pero no quiero (revisar Tabla 1)	(4) Puedo y Quiero (Ir a Tabla 3)

Las posiciones de los cuadros (2) y (4) manifiestan estar interesadas en operar en comercio electrónico internacional, aunque (4) es la más adecuada para poder lograrlo en forma exitosa.

### 5.1.3 Figura 1 - Eje de Planificación Interna:



De los tres ejes planteados en la figura 1, el vertical (¿Quiere?) quedó definido en los pasos anteriores, lo que deja a resolver las subestrategias alternativas que componen cada uno de los dos ejes restantes (¿Puede? y ¿Sabe?), para lo cual el promotor debe decidir entre desarrollar conocimientos o infraestructura, y hacerlo comprando, contratando o asociándose para poder disponer de los recursos que necesita para manejar su negocio Web internacional en forma eficaz.

### 5.1.4 Tabla 3: Matriz de Contacto:

De la combinación de los factores analizados en los pasos precedentes surgió la voluntad y capacidad de operar en un entorno de negocios internacionales en Internet. Para analizar las posibles respuestas ante demandas concretas del mercado, proponemos un ordenamiento como el de la matriz siguiente (aplicable tanto a negocios de B2B como B2C).

## Llauró

		Implementado	
		No	Si
Deseado	No	No responde. Pierde oportunidades	Descoordinado. Dilata la respuesta
	Si	(3) Analiza cambios en su modelo de negocios	(4) Modelo de Negocios en Internet Internacional.

### 5.2 FASE 2

En el comercio internacional tradicional, una vez definidos los términos en que un promotor desea y puede operar, éste se aboca a analizar el medio externo, definiendo los mercados, segmentos, nichos y comunidades “objetivo” que le resulten atractivos, para así apuntar sus recursos e intentar obtener la mayor participación y beneficio posible.

En el caso de Internet, es un hecho comprobado que los consumidores no siempre comparten un mismo espacio físico, ni un mismo país, lo que supone un esfuerzo adicional para el sitio Web de comercio electrónico tener que adaptarse a las costumbres, hábitos, gustos, etc. de cada uno de sus clientes potenciales individuales dispersos en la red y a la vez tener que cumplir con las limitaciones, asimetrías e inconsistencias legales, éticas, religiosas, de convivencia, de tolerancia, de idioma, de grado de desarrollo, etc. que se dan en cada uno de los países y mercados que alcanza, con la dificultad adicional que existen pocos antecedentes sobre el particular, ya que estos aspectos son poco (o nada) analizados en el planteamiento de modelos tradicionales para ingreso a mercados internacionales como pudimos comprobar al revisar la obra de destacados autores tales como: Arese (1999), Bertrán (2000), Cateora (1993), Czinkota (2008), García Sordo (1997), Ledesma (1993), Nieto Churruca (1995), y Usunier (1993).

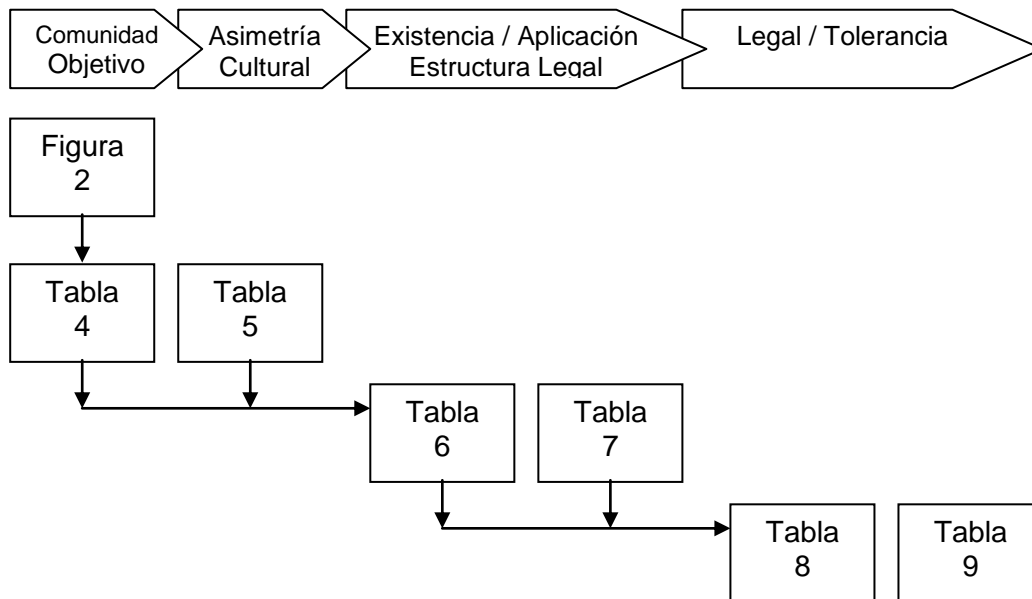
No existiendo precedentes válidos sobre la única o mejor respuesta a este dilema, los diferentes operadores internacionales de comercio electrónico han experimentado diferentes variantes.

Algunos eligen limitar su operativa condicionando el sistema de pago (tarjetas de crédito internacionales), otros definen el alcance de sus entregas a uno o algunos países solamente, mientras que otros simplemente declaran su “no operativa internacional” en su sitio Web.

Con este tipo de decisiones, todos ellos están auto limitando sus posibilidades de hacer negocios y obtener mayores ingresos.

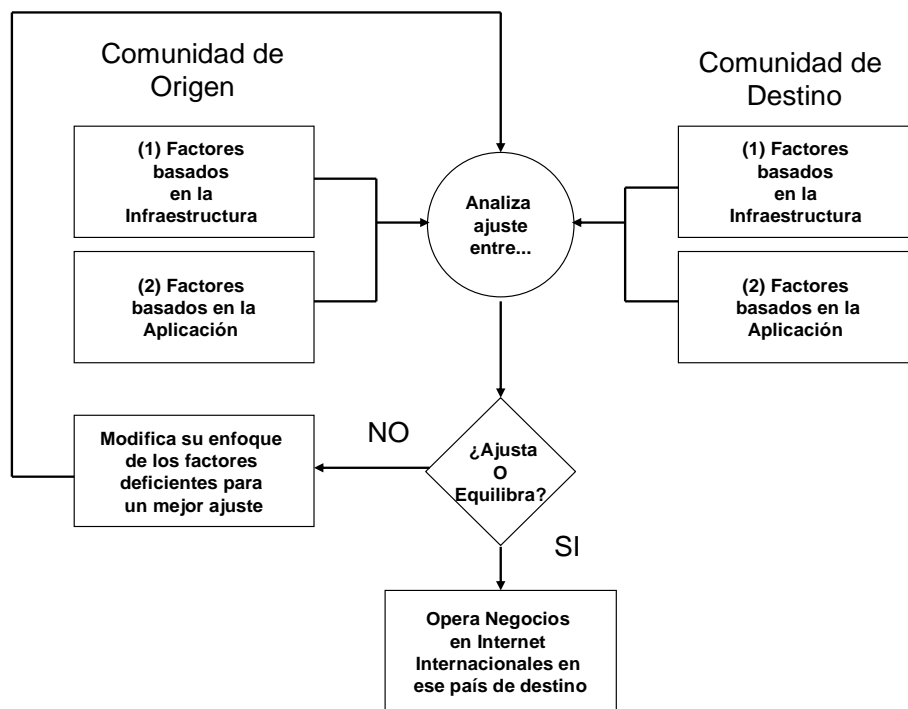
Representamos a continuación la estructura general y secuencia de desarrollo de la FASE 2 mediante el siguiente diagrama de bloques:

# Llauró



## 5.2.1 Figura 2: Análisis de la Comunidad Objetivo:

Dado que nuestra propuesta de modelo por el contrario, busca poder ampliar el horizonte de oportunidades incorporando todos los negocios Web posibles, consideramos imprescindible que ambas comunidades, de origen y destino, sean una o varias, cuenten y utilicen infraestructuras básicas equilibradas y operativas que posibiliten realizar negocios en línea entre ellas. Esta situación se puede analizar utilizando un diagrama de decisión/acción como el siguiente:



## Llauró

### 5.2.2 Tabla 4: Análisis de las Variables Externas:

El análisis externo de los mercados objetivo, tanto en la economía real como en la economía de Internet, requiere del uso de herramientas como el PEST (Aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) y/o la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - aspectos externos) y cuyas conclusiones, caso por caso y factor por factor, deben permitir determinar prioridades por afinidad de objetivos y recursos, que luego volcamos en una tabla como la que sigue:

Variables del medio externo	Comunidad de Origen	Comunidad Destino 1	Comunidad Destino 2	Etc.
• Político				
• Económico				
• Social				
• Tecnológico				
• Geográfico				
• Distribución				
• Etc.				

### 5.2.3 Tabla 5: Matriz de Asimetría Cultural:

Aunque PEST y FODA sirven para analizar la calidad y aplicabilidad de los factores básicos necesarios en el análisis de mercados internacionales, en comercio electrónico internacional hay otro tipo de factores que pueden llegar a comprometer o invalidar el resultado de un negocio.

Para resolver estas cuestiones proponemos su agrupamiento en función del grado de sintonía cruzada existente entre las comunidades de origen y destino en relación con sus pautas de comportamiento y convivencia, lo que denominamos “grado de tolerancia cultural” para cuyo análisis aplicamos una matriz como la que sigue:

		Permisividad cultural en destino	
		Baja	Alta
Permisividad cultural en origen	Baja	(1) Conflicto (¿es irreconciliable?)	(2) Asimetría.
	Alta	(3) Asimetría.	(4) Sintonía

- (1) **Permisividad baja en origen y destino:** se producen intolerancias mutuas que pesan y a veces impiden la realización de negocios.
- (2) **Permisividad baja en origen y alta en destino:** permite negocios con aquellos clientes que se ajusten a las pautas culturales del vendedor
- (3) **Permisividad alta en origen y baja en destino:** los consumidores en destino ven amenazadas sus pautas culturales. Debemos analizar “nichos” tolerantes para buscar clientes culturalmente accesibles.

## Llauró

**(4) Amplia permisividad cultural en origen y destino:** existe sintonía entre ambas comunidades y se ofrece la mejor oportunidad de negocios

### 5.2.4 Tabla 6 – Matriz de Existencia de la Estructura Legal:

Hasta la fecha no se han desarrollado leyes específicas de alcance mundial aplicables al comercio electrónico intencional y ante este vacío legal se vienen aplicando reglamentaciones y disposiciones a iniciativa de cada país en forma conjunta con sugerencias y normas propuestas por entes transnacionales (UE, ONU, OCDE, OMC, etc.).

Esta situación de hecho se agrava cuando participan países menos desarrollados, lo que agrega una dificultad adicional al comercio electrónico internacional, ya que dado que pueden verse involucrados países con y sin normativa, los sitios Web deberían estar al tanto, permanentemente, de las leyes vigentes en cada uno de los países alcanzados y estar en condiciones de analizar sus asimetrías e inconsistencias respecto de las leyes existentes en el país de origen de la operativa comercial internacional, para evitar incurrir en infracciones.

Este tipo de cuestiones se podría abordar aplicando una matriz como la que sigue:

		Existencia de leyes en destino	
		No Existe	Si Existe
Existencia de leyes en origen	No Existe	(1) Vacío legal. Situación inestable e imprevisible	(2) Conflictos legales en destino.
	Si Existe	(3) Conflictos legales en origen.	(4) Modelo estable y previsible.

### 5.2.5 Tabla 7: Matriz de Aplicación de la Estructura Legal:

No menos frecuente es la costumbre culturalmente aceptada en algunos países de no aplicar el esquema legal existente, hacerlo esporádicamente o en forma parcial y ocasional. Esta actitud crea enormes problemas a todo tipo de operativa comercial internacional por la incertidumbre que le incorpora. Para analizar este tipo de situaciones, proponemos utilizar una matriz como la que sigue:

		Existencia de leyes en origen / destino	
		No existe	Si existe
Actitud frente a la aplicación de dichas leyes	No se aplica	(1) Vacío legal (¿pasajero?)	(2) Charada
	Si se aplica	(3) Abuso / represión ilegal.	(4) Leyes claras y aplicadas

## Llauró

### 5.2.5 Tabla 8: Matriz Legal-Tolerancia en Origen:

Este esquema caracteriza entornos de origen y destino similares a los que se darían en el comercio electrónico doméstico, ya que ambas comunidades operan dentro del mismo entorno cultural donde formulan y aplican un sistema legal equivalente, hecho que podría ser analizado usando una matriz como al que sigue:

		Tolerancia cultural en origen	
		Menor	Mayor
Existencia de leyes en origen	No	(1)	(2)
	Si	(3)	(4)

Los cuadros (1) y (2) son auto excluyentes ya que si no existen leyes específicas, carece de importancia si el sistema es o no tolerado, generando un efecto neutro sobre el negocio. En los dos casos restantes, donde si existen leyes (3) y (4), se pueden dar diferentes grados de tolerancia que representamos en sus valores extremos (menor/mayor) los que afectaran de distinto modo al desarrollo del negocio, tal es el caso del tráfico de software ilegal, el intercambio ilegal de e-books, la descarga ilegal de música, etc.

### 5.2.6 Tabla 9: Matriz Legal-Tolerancia en Destino:

De mayor interés resulta la matriz legal de tolerancia en destino ya que ésta regula la demanda potencial, de forma que si existen limitaciones culturales (menor tolerancia) hacia el negocio, resulta menos probable que éste pueda desarrollarse, operando como una barrera de ingreso.

El análisis de la existencia o no de leyes de aplicación tiene peso en la medida que el vacío legal a menudo actúa como incentivador para el desarrollo de negocios “dudosos”, por ejemplo, el caso de la difusión de pornografía infantil, resistido e ilegal en países como la UE y USA y “no ilegal” (vacío legal) en algunos países de oriente, donde la pedofilia es un hecho cultural aceptado.

Para analizar este tipo de situaciones, proponemos el desarrollo de una matriz como la que sigue:

		Tolerancia cultural en destino	
		Menor	Mayor
Existencia de leyes en destino	No	(1) Definir nichos tolerantes	(2) Desarrollar espacios de negocio
	Si	(3) Dilatar esperar el momento	(4) Alta competencia

## Llauró

El análisis conjunto de las Tablas 8 y 9 indican combinaciones deseables y óptimas donde, para poder resultar exitoso, es necesario atender a dos aspectos:

- Una vez que el sitio está establecido el análisis de la matriz del país de origen permanece inalterada, solo debiendo rehacerse ante la inclusión de una nueva oferta comercial o eventual modificación / agregado de leyes.
- Cada vez que identificamos un país como mercado de destino, deberíamos elaborar la parte complementaria de la matriz de la Tabla 9, para evaluar el grado de aceptación (legal) y tolerancia (cultural) que podría anticiparse en ese destino.

Debemos estar atentos al hecho que usuarios de países no analizados podrían estar accediendo a nuestro sitio Web y aprovechándolo, y al hacerlo, podríamos estar incurriendo en un eventual delito (si, por ejemplo, existe estructura legal en destino que lo reprima) convirtiéndonos en cómplices, si esta nación pudiera actuar legalmente en el ámbito internacional.

Un ejemplo de esta situación sería el principio de la responsabilidad compartida aplicado a los prestadores de casillas de correo electrónico en relación con el uso indebido que pudieran hacer sus clientes de dicho servicio, impulsada por la legislación norteamericana a partir de los hechos del 11 de septiembre de 2001 o la intención de extender la responsabilidad de los generadores de contenido ilegal a los sitios Web que faciliten su descarga, como sugiere la reciente iniciativa SOPA, en USA [2] .

## 6. Conclusiones

La FASE 1 del modelo propuesto posibilita el análisis de las alternativas relacionadas con la voluntad, capacidad y conocimientos requeridos para adoptar la decisión de internacionalizar la operativa comercial de una empresa implementando un sitio Web de comercio electrónico que posibilite dicha operativa en forma exitosa.

Una vez analizadas y establecidas estas definiciones básicas, la FASE 2 del modelo permite analizar aquellos aspectos y requerimientos relacionados con lo estructural, cultural, legal y tolerancia cultural, usando para ello una combinación de seis matrices sencillas (2x2) aplicadas en forma secuencial.

Con el cumplimiento de las FASES 1 y 2 han quedado satisfechos los supuestos de diseño de los puntos 3.1.1 y 3.1.2 y con su elaboración se habrían analizado y resuelto las condiciones necesarias, mínimas y básicas que requiere cualquier proyecto de internacionalización de comercio electrónico.

Asimismo, el modelo propuesto satisface adecuadamente los requerimientos establecidos de bajo costo, reducido tiempo de aplicación y fácil comprensión y difusión entre los interesados, según fueran estipulados en el supuesto de diseño 3.1.3.

Con algunos ajustes menores, este mismo esquema resultaría extensible a negocios de B2B y aún a la evaluación de alternativas de negocios internacionales off-line.

A nuestro entender, la decisión de utilizar la combinación de diagramas de flujo y matrices sencillas discretas de 2x2, así como su articulación en forma secuencial resultan un aporte original de nuestra propuesta ya que no hemos podido detectar en la bibliografía analizada ni en otras fuentes de referencia práctica difundidas, ninguna

## Llauró

mención u obra donde se utilice este enfoque o esta combinación de herramientas de diseño para la resolución de este tipo de aspectos de los negocios de comercio electrónico internacional.

Nuestra protesta de modelo se ha desarrollado con la intención de crear un entorno práctico, fácil de entender y controlado donde analistas y promotores de negocios puedan profundizar e intercambiar opiniones y datos relacionados con estos aspectos de su proyecto que a menudo son abarcados solo superficialmente (o directamente ignorados) en el proceso de evaluación del mismo.

Por tratarse de una propuesta de modelo novedosa y original, tampoco es posible presentar ninguna experiencia previa ni caso de aplicación que poder citar o analizar en nuestro trabajo.

Por decisión del autor, el modelo propuesto solo analiza aquellos factores y consideraciones que resultan comunes a todo tipo de proyectos de comercio electrónico internacional, quedando pendiente el desarrollo de una posible FASE 3 de análisis que, aplicando idénticos recursos estructurales y operativos (diagramas, matrices discretas y esquemas secuenciales) permitiera analizar los demás problemas específicos de cada tipo de negocio en concreto, por ejemplo: impacto ambiental, contaminación, legislación “específica”, derechos de autor y copyright, etc.

## Referencias

[1] <http://www.alegsa.com.ar/Dic/modelo.php>

[2] <http://www.lacapital.com.ar/canales/tecno/contenidos/2012/01/19/Noticia0001.html>

- Arese, H 1999, *Comercio y Marketing Internacional - Modelos para el Diseño Estratégico*. Norma, Buenos Aires.
- Barquero, B 1995, ‘La Representación de Estados Mentales en la Comprensión de Textos desde el Enfoque Teórico de los Modelos Mentales’. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Bertrán, J 2000, *Marketing Internacional y Exportación*, Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- Baryshnikova, V 2003, ‘Business Models in the Digital Economy’. TU-91.107 Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology.
- Burnham, B 1999, *How to Invest in e-commerce Stocks*, McGraw-Hill, New York.
- Bygdeson, J 1999, *Using the Internet as a tool for international business*. The Swedish Trade Council, February 1999, <[www.e-global.es/suecia.doc](http://www.e-global.es/suecia.doc)>.
- Chinn, M & Frairlie, R 2004, *The Determinants of Global Digital Divide: A Cross-Country Analysis of Computer and Internet Penetration*, Institute for the Study of Labor IZA Economic Growth Center, Yale University, Connecticut.
- Cateora, P 1993, *International Marketing*, Richard D.Irwin Inc., Boston.
- Covey, S 1989, *The Seven Habits of Highly Effective People*, Free Press, New York.
- Czinkota, M & Ronkainen, I 2008, *Marketing Internacional*, Cengage Ed., Mexico.
- Dholakia, N, Dholakia, R & Kshetri, N 2004, ‘Internet Diffusion’, en Bidgoli H, (eds), *The Internet Encyclopedia*, 2004, Vol 2, Wiley, New York, pp. 38-51.
- Dutta, S Kuan, S & Segev, A 1998, *Business Transformation in Electronic Commerce: A study of Sectoral and Regional Trends*, CITM 1035-WP-1998.
- Dutta, S & Segev, A 1999, *Business Transformation on the Internet*, Working Paper 98-WP-1035, INSEAD & Haas School of Business, UC Berkeley.



## Llauró

- Garcia Sordo, J 2007, *Marketing Internacional*, McGraw Hill, Mexico.
- Gogburn, D 2000, *Global Electronic Commerce: Information Policy and Strategy*, University of Michigan, School of Information.
- Johnson-Laird, P 1983, *Mental models*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Kviselius, N 2003, *Modeling International Contacts and Entry Strategies*, Center for Information and Communication Research, Stockholm School of Economics.
- Ledesma, C & Zapata, C 1993, *Negocios y Comercialización Internacional. Comercio Exterior*, Machi Editores, Buenos Aires.
- Llauró, R 2007, "Modelos de Negocio en Internet y su Aplicación en el Comercio Internacional". Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires.
- Llauró, R 2010, 'Modelos de Negocio en Internet. Análisis de Métodos y Criterios de Clasificación para el Desarrollo de una Propuesta Integradora y su Aplicación en la Formación de Profesionales Universitarios en Administración y Comercialización, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Área Metropolitana'. Tesis Doctoral. Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires.
- Mason, R, Mitroff, I 1981, *Challenging Strategic Planning Assumptions, Theory, Cases, and Techniques*. John Wiley, New York.
- Nersessian, N 1992, 'How do scientists think? Capturing the dynamics of conceptual change in Science'. *Cognitive Models of Science* Vol. XV, University of Minnesota Press, Minneapolis, pp. 3-44.
- Nieto Churruga, A & Llamazares García-Lorca, O 1995. *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Norman, D 1983, 'Some observations on mental models', en Gentner, D & Stevens, A (eds), *Mental models*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, pp.6-14.
- Osterwalder, A, Rossi, M & Dong, M 2002, *The Business Model Handbook for Developing Countries*, Ecole des HEC, University of Lausanne.
- Shannon, R & Johannes, J 1976, 'Systems simulation: the art and science'. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics* vol.6 (10). pp. 723-724.
- Schaff-Glazier, K 2003, 'Strategizing Your Next Move In the Global Game' [www.Marketingprofs.com](http://www.Marketingprofs.com), Abril 29, 2003.
- Simon, H 1960, *The New Science of Management Decision*, Harper and Row, New York.
- Usunier, J 1993, *International Marketing - A Cultural Approach*, Prentice Hall, New York.